

¿MOTIVACIÓN “INTRÍNSECA” Y “EXTRÍNSECA”?

Mariano Iriarte - 22.12.2007

Cada vez se oye más hablar de motivaciones intrínsecas y motivaciones extrínsecas. El concepto es lo suficientemente importante como para dedicarle una especial atención.

Quiero compartir con vosotros mi percepción, intentando demostrar que hablar de motivaciones intrínsecas y extrínsecas es poco útil y lleva a la confusión.

Lo primero definir que es la motivación. Hay muchas definiciones de la motivación. Mi preferencia va por una definición que contiene tres elementos: *La motivación es tener un objetivo, decidirse a alcanzarlo y mantenerse en el esfuerzo para alcanzarlo.* Así, por ejemplo, una persona está motivada por aprender a tocar la guitarra no porque tenga deseos de tocarla sino porque se plantea el aprender (tener un objetivo), se inscribe en un curso (se decide a alcanzarlo) para aprender y persevera (se mantiene) en el esfuerzo por aprender.

Si elijo esta definición es porque la motivación es un *proceso complejo* que implica a su vez varios procesos y que es difícil expresarla con un solo concepto. Además esta definición está en coherencia con muchas de las teorías de la motivación y en particular con las teorías de David Nadler y Edgard Lawer y todos sus seguidores, y con la teoría de las metas de Edwin Locke (es la teoría más contrastada y más investigada en materia de motivación).

Esta definición también cuadra con los procesos que Lewin señala en la autorregulación (procesos de representación simbólica, de autoanálisis, de autoevaluación y de autoobservación) y está en total coherencia con la visión sistémica de Ajzen y Fishbein (sobre los diferentes elementos psicológicos de la persona).

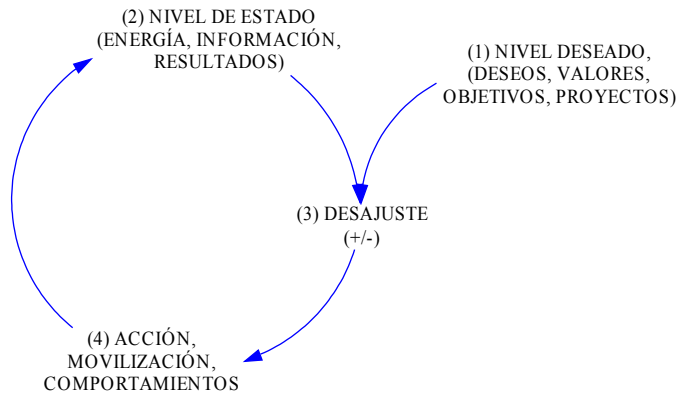
Cito a estos autores para decir que lo que voy a presentar se engarza con sus teorías.

Lo que hago es aplicar a los conocimientos de estas diferentes teorías sobre la motivación una visión sistémica.

Así, la motivación, opino, debe describirse desde la dinámica de la autorregulación del ser humano. La autorregulación es un proceso fundamental que está en la base de procesos dinámicos como en la construcción de la identidad, de la motivación, del cambio conductual, del aprendizaje.

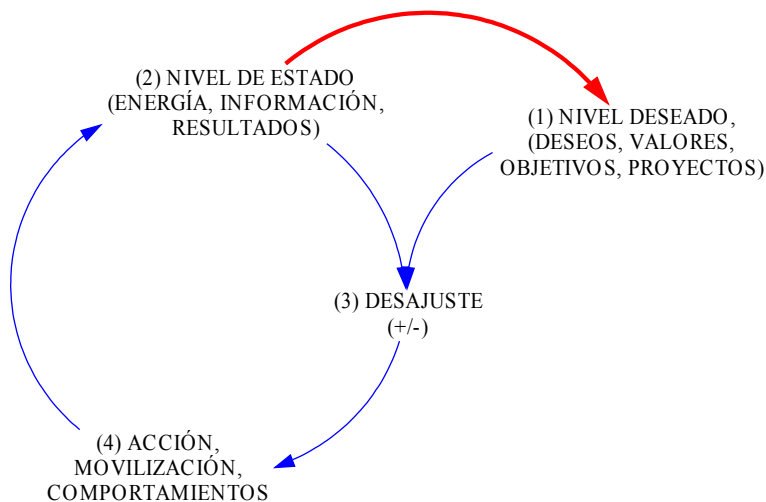
Es un proceso muy similar a lo que en sistémica es llamado bucle de retroacción negativa o de feedback.

Este proceso lo podríamos dibujar así cuando hablamos de la motivación:



La persona tiene un desajuste o una tensión (3) entre la situación actual (2) y la situación deseada (objetivo) (1), de manera que le impulsa y le motiva a la acción (4). Es decir nos movilizamos (4) porque hay una voluntad por reducir la tensión o el desajuste (3) entre lo que somos o tenemos (2) y lo que queremos tener o ser (1).

En realidad el sistema es más complejo, ya que en el ser humano, por ser un sistema autoreflexivo, hace que el nivel de estado o los resultados obtenidos (2) inciden directamente modificando el nivel deseado (1), por ello sería más apropiado hacer un diagrama causal de este modo:



Además en el nivel de estado (2), hay que resaltar que está incluido en él, no solo el resultado de la acción sino también el contexto, las condiciones de existencia, las influencias histórico-culturales, las cuales juegan un papel clave en la construcción de los deseos y de las metas. Para explicar lo que este bucle representa en el plano de la motivación, lo podríamos explicar con algunos ejemplos.

Una persona tiene unos deseos, unos objetivos en la vida, por ejemplo ser médico. Veamos lo que puede pasar en diferentes casos aplicando el bucle de retroacción negativa: X aspira a ser médico (1) pero el desajuste es muy grande (3) porque su familia no tiene los recursos

necesarios (2), pero en su ciudad tiene posibilidades de trabajar los fines de semana y pagarse los estudios (2), entonces se movilizara para trabajar y pagar sus estudios (4); pero las cosas le salen mal (2), lo que creía que era una posibilidad se hace cada vez más difícil (2), el desajuste (3) es tan grande que se desanima y baja los brazos (4). Suele pasar frecuentemente que el desajuste es tal que la persona cambia sus objetivos, inhibe sus deseos. Finalmente X consigue los medios para estudiar (2), el desajuste se reduce (3) en la parte material, pero se mantiene entre sus deseos y el hecho de que no es médico (2). Estudia (4) los resultados son excelentes (2), ello lleva a comprender que cuanto más estudia más reduce el desajuste (3) entre el nivel actual (2) y el nivel deseado (1), al mismo tiempo estos resultados potencian todavía más sus deseos, afina sus objetivos, se da retos nuevos (1).

Cojamos otro ejemplo: Z aspira a labrar un porvenir para sus hijos (1). Trabaja duro, pero el salario es muy exiguo (2), el desajuste es grande entre lo que desea y lo que obtiene (3) eso le desanima y le hace tener una estrategia de mínimos en el trabajo (4). Sus superiores viendo que baja los brazos se lo reprochan (2), esto le desanima más (2) y quiere marcharse (1), lo intenta (4) pero no consigue nada por que es demasiado viejo (2) su frustración es todavía más grande (1), ahora actúa arrastrando los pies y con un comportamiento de indefensión aprendida (4).

Si entendemos la motivación como un bucle de retroacción negativa, hablar de “motivaciones externas” es algo que no tiene sentido. **La motivación no es un factor, es una dinámica donde siempre hay una parte de los deseos implicada.**

Desde este prisma, frases como las del artículo de Ryan y Deci, no aportan sino confusión: *"En la medida en que la organización inunda de factores externos la escena laboral (aunque sean de carácter positivo y con la intención de reforzar conductas) puede causar un efecto contrario en la conducta de la persona. Si nos atenemos a la cooperación, puede ocurrir que el individuo desplace a factores exógenos su actividad cooperante y que, por tanto, en ausencia de tales factores renuncie a ese tipo de conductas. En vez de situar en su interior, como reto y posibilidad de desarrollo personal la cooperación, ésta queda circunscrita a la existencia o no de ciertos esquemas de refuerzo externos a la persona."*

Creo que sería más apropiado llamar a las cosas por su nombre. Se han realizado, en estos últimos años y en numerosas empresas, acciones que no han modificado las fuentes que dan sentido verdadero al trabajo sino que han sido operaciones, a veces torpes, frecuentemente ingenuas, buscando siempre la fórmula mágica de la motivación, del estilo “el operario del mes”, “el reconocimiento a la mejor aportación de mejora”, “la retribución variable sobre resultados” insignificante. Estas y otras acciones han operado siempre modificaciones superficiales que en el mejor de los casos han hecho intervenir los deseos u objetivos más economistas y utilitaristas de las personas, sin tocar los deseos profundos de crecimiento y de desarrollo humano. Todo ello, a la larga y en la medida que no modifica la relación de la persona con el trabajo, con sus resultados y con los otros, termina en una pompa de jabón, con un personal todavía más insatisfecho o todavía más desconfiado sobre las intenciones de los directivos.

Hoy después de ver que todas esas soluciones no han dado resultado, existe el peligro de plantear el problema de la motivación desde un enfoque “intrínseco”. Es decir desde un enfoque únicamente interno a la persona, pero respondiendo a la misma lógica de fondo que antes: hacer maquillaje, buscar desesperadamente un cambio en la motivación sin cuestionar el orden social de la empresa, sin cuestionar la organización del trabajo, sin cuestionar los valores y el proyecto de la dirección.

En este sentido, me ha dado vergüenza el ver últimamente y en varias ocasiones, que es este el enfoque que se le está dando al papel de la Inteligencia Emocional en algunas empresas y algunos entornos de consultoría.

En fin, la motivación (o la desmotivación) no podemos romperla en cachitos. Siempre está ligada a deseos, a objetivos personales, pero las causas de la motivación o de la desmotivación son siempre un desajuste o tracción entre un nivel de estado, ya sea interno o externo (salud, seguridad, auto-desarrollo, estima, autoestima, poder, economía, resultados) y el nivel deseado (deseos, intenciones, objetivos, retos).